

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

POSGRADOS: CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO



**EFFECTIVIDAD DEL COACHING EN EL SECTOR PÚBLICO CON BASE EN EL
ÉXITO DEL MISMO EN EL SECTOR PRIVADO**

Preparado por:

Sandra Marcela Rairán

Adriana del Pilar Solano Cantor

Bogotá, D.C., Colombia

2010

INTRODUCCIÓN

A través de este ensayo se pretende abordar los principales beneficios que ha proporcionado la aplicación del coaching empresarial en las organizaciones del sector privado, y mostrar que en el sector público, puede resultar igual de exitosa a los logros alcanzados por las empresas que a nivel mundial han adoptado este enfoque gerencial. Con el fin de determinar la viabilidad de dicha herramienta en el sector público, nos apoyaremos en documentos y textos que han profundizado sobre el tema, así como en casos aplicados tanto en el ámbito privado como en el público por parte de expertos.

En primer lugar se realizará una conceptualización del origen y elementos para la aplicación del coaching, en donde se tratarán aspectos como la inteligencia emocional, el Método Socrático y el aprendizaje humano y organizacional, entre otros. En segunda instancia, se analizarán las ventajas que trae consigo la implementación del coaching empresarial y como se ve éste reflejado en la competitividad de las organizaciones.

De igual manera, se ilustrarán algunas tendencias futuras que aumentarán el valor del coaching para el mundo de los negocios, así como la aplicación del coaching empresarial en el sector privado y en el sector público, con el fin de demostrar la viabilidad de aplicación de este enfoque gerencial en el sector público, a pesar de la resistencia al cambio que existe en este tipo de organizaciones y a la baja generación de programas que promuevan la formación de líderes.

Mediante la argumentación de este estudio se evaluará la importancia del coaching como estilo de liderazgo que potencializa el desarrollo de las personas así como la formación de equipos de alto rendimiento que apoyan tanto los procesos como el logro de los resultados organizacionales establecidos dentro la planeación y direccionamiento estratégico.

Como funcionarias del Estado, es importante determinar la viabilidad de la implementación del coaching en las organizaciones públicas, ya que es un instrumento que permite la formación de verdaderos líderes que conduzcan el desarrollo de las organizaciones, el logro de las metas y la ejecución en general de todas sus actividades; esto enmarcado en un contexto ceñido a las normas y reglamentaciones que se emiten al respecto y a la dinámica constante de direccionamiento según los periodos de gobierno y el enfoque de los mismos.

Finalmente, la elaboración de este ensayo, nos permitirá establecer como gestores del desarrollo administrativo, si la aplicación de este enfoque gerencial resulta efectiva para el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones, independientemente del ámbito en el que éstas se encuentren, y que no simplemente su aplicación se realice por ser un estilo de liderazgo que marca las tendencias actuales y futuras.

EFFECTIVIDAD DEL COACHING EN EL SECTOR PÚBLICO CON BASE EN EL ÉXITO DEL MISMO EN EL SECTOR PRIVADO

Con el fin de analizar el tema y determinar la efectividad del coaching en el sector público, tomando como punto de partida la experiencia y resultados obtenidos con la aplicación de este enfoque gerencial en el sector privado; es necesario realizar una breve conceptualización de esta metodología, su origen y elementos para su implementación. Posteriormente, se describirán algunos casos en donde ha sido aplicado este enfoque tanto en el sector privado como en el sector público, para finalmente, abordar algunas tendencias futuras que muestran la creciente importancia del coaching en el mundo empresarial.

NACIMIENTO DEL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIAL

El coaching tiene su origen en la década del 80 en el ámbito deportivo, dándose a conocer cuando entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias; a partir de este momento, administradores y ejecutivos estudiaron y aprendieron la metodología utilizada a nivel deportivo e iniciaron la aplicación de dichas técnicas en el entorno empresarial, logrando resultados importantes al alinear las metas individuales con las de la organización.

Sus primeras prácticas se llevaron a cabo en Estados Unidos y Europa y su campo de aplicación es tan amplio que incluye desde el coaching personal, el coaching de equipos, hasta el coaching gerencial; siendo el objetivo de éste facilitar a las personas el logro de los objetivos trazados según el campo en que se aplique.

En la actualidad este enfoque empresarial se dirige a los gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, quienes a través del acompañamiento y retroalimentación continua de los procesos logran los resultados empresariales propuestos por cada organización; por lo anterior, se observa

que el coaching se ha convertido en una herramienta fundamental en la vida de las empresas, al respecto Goleman (2002, p. 210) nos dice que los “buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.”

En este sentido, el coaching se enfoca al cambio y la tarea de un gerente va más allá de una gestión por resultados, implica también el desarrollo de las personas y los procesos, con lo cual se logra el aumento de la salud y bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente a los retos que enfrentan las organizaciones de hoy, en un mundo globalizado.

Como se observa esta herramienta surgió como una necesidad de los directivos para hacer más competitivas a las empresas que dirigen, reconociendo como un elemento pilar de las organizaciones a las personas. Una de las razones por las que nace el coaching es por la incapacidad por parte de los gerentes para manejar la toma de decisiones, definir prioridades, establecer estrategias de trabajo y manejar conflictos de personal.

Otra de las razones es el autoconocimiento y la ampliación de la visión tanto de sí mismo como de la organización y optimizar la capacidad de integrar varios aspectos tanto organizacionales como personales. Por otra parte, el surgimiento del coaching ha optimizado la comunicación, el desarrollo de las capacidades personales, la puesta en marcha de planes de liderazgo, y así mismo, ha contribuido al manejo del estrés y momentos difíciles. En general, como lo señala Payeras (2006, p. 5) se ha constituido en una ayuda para verse «como uno es» y no «como cree que es».

Los coaches han utilizado de forma exitosa el Método Socrático dentro de su procedimiento, este método a través de una filosofía denominada Mayéutica, procura el aprendizaje de las personas empleando preguntas para que cada persona vaya descubriendo la respuesta a sus inquietudes por sí misma. Durante todo el proceso del coaching, desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución y seguimiento del plan de acción, el dialogo entre coach y coachee gira en torno a preguntas, ha sido comprobado como lo indica Lyons (2001, p. 6) que “el poder estratégico o direccional de todo diálogo de coaching radica principalmente en la capacidad para cuestionarse.”

En el proceso de aplicación de este método, se observan cuatro elementos claves que deben ser potencializados en el coachee a través del coach y son: el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas; por esta razón, se requiere que el coach se encuentre plenamente informado acerca del entorno de la organización y de las personas que la integran, en especial de aquellas que en virtud de las actividades que se realicen se encuentren más próximas; y debe tener especial habilidad para preguntar, escuchar, retroalimentar y planificar.

Este enfoque ha sido catalogado como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional; en este sentido, (Belasco 2001, p. xiii) considera que “el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI”. Al efecto, es preciso anotar que el coaching es un estilo de liderazgo que permite el desarrollo de la gente a futuro, de acuerdo con las metas y competencias que cada individuo establezca para su vida; de la misma manera, las organizaciones de hoy se han enfocado en el desarrollo, promoción y realización de las personas, debido a que han comprendido que es gracias a las personas quienes guiadas por valores, logran la visión, la misión y las metas de la organización, y por ende marcan el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

Con base en lo anterior, es preciso resaltar las razones por las cuales vale la pena implementar el coaching empresarial en las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza, ya que independientemente de que ésta sea del sector público o privado el fin último es ser competitiva, lograr las metas y resultados y mantenerse en el mercado; en el caso del sector público, cuando una organización no logra los objetivos o no satisface las metas de los dirigentes del Estado, se corre el riesgo de que la actividad de la organización, en forma parcial o total, se delegue a un tercero.

Una de las razones para la implementación del coaching es el intento de acelerar el desarrollo de personas que han sido visualizadas como de alto potencial, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con la necesidad de expansión de las organizaciones a mercados globales; por lo tanto, se busca la formación de líderes y gerentes para un futuro cercano.

No obstante lo anterior, también se busca conservar a los altos ejecutivos que de una forma u otra, con su experiencia y altos conocimientos han construido las organizaciones y que por el paso del tiempo han afrontado cambios en todos los sentidos, social, económicos, personales y mundiales, por lo que no es viable desaprovechar su potencial sino por el contrario debe ser explorado y direccionado a los nuevos retos que tienen hoy las organizaciones.

VENTAJAS DEL COACHING FRENTE A LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Como ya se ha dicho el coaching busca explorar y potenciar lo mejor de las personas y de los equipos para que sean más productivos, esto se decanta en la competitividad de las organizaciones; sin embargo, para lograr la “competitividad” es conveniente tener en cuenta algunos aspectos para que las ventajas del coaching conlleven a ella.

En primer lugar, los altos directivos de hoy en día (CEOs) coinciden en sentir y pensar que sus primeros meses de labores bajo este rol son desafiantes ya que deben tomar la dirección correcta y se presentan varias opciones, lo que dice la Dirección General, la Junta Directiva, o los Jefes de Recursos Humanos, entre otros; y todos estos actores pueden tener parte del camino. Esta es la ventaja que aporta el coaching a un CEO para hacerlo más competitivo, la posibilidad de compartir lo que observa, lo que piensa y explorar la mejor manera de actuar. Dado lo anterior, es conveniente vincular en el proceso de inducción a los nuevos Jefes o Gerentes, el acompañamiento de un Coache que permita mejorar su desempeño, facilitar y agilizar la adaptación y asimilación del cambio de rol, y armonizar sus metas personales con las de la organización.

De otra parte, el conocer a las personas que hacen parte del equipo, hace que la organización se convierta en un cuerpo fuerte y competitivo ante las demás de su rama. El recurso humano es el más importante que tiene una empresa u organización, es el recurso racional y que entiende cual es el objetivo y hace todo lo posible para llegar a él; por ello, se deben conocer todas las personas que la integran, conocer sus necesidades y expectativas, detectar sus mejores habilidades,

aptitudes y explorar sus conocimientos; y más aún buscar la forma de conjugar todo este universo de factores para que trabajen juntos en pro de una mejor persona, para que construya sus sueños, los de su equipo y los de la organización.

En tercer lugar, se debe evaluar el aporte del coaching en la generación de nuevos proyectos en las empresas. El mercado actual, exige de las empresas de hoy en día la investigación e innovación constante de los productos y servicios que ofrecen, siendo esto parte fundamental del proceso de mejoramiento continuo que todas las organizaciones deben poner en marcha para ser competitivas; como consecuencia de ello, es frecuente encontrar equipos de trabajo dedicados a investigar y generar proyectos de trabajo, para estos equipos el coaching es de gran utilidad ya que ayuda a encontrar y enfocar el principio, el final, la claridad en la definición de los productos a entregar y la localización y obtención de los recursos. En la creación y estudio de proyectos es necesario la definición de un líder y demás roles necesarios para la ejecución del plan, el coaching genera confianza en la consecución de la meta trazada, así como el establecimiento de un programa de tareas con prioridades y responsables según las habilidades, capacidades y conocimientos de cada uno de los miembros de los equipos; finalmente, facilita la identificación de riesgos y mecanismos para mitigar los mismos.

Cuando las empresas u organizaciones atraviesan por estados de fusión o absorción, se dan obligatoriamente procesos de cambio, integración de procesos y personal, más aún, es la construcción de un nuevo ente con una propia identidad y con nuevos retos y objetivos; para ello, los grandes gerentes deben aprovechar al máximo, los recursos que dispone la nueva compañía y hacer que ellos se integren y formen un equipo para obtener lo mejor, este es el gran aporte que le proporciona el coaching a las organizaciones que sufren este tipo de transformaciones, les brinda la posibilidad de identificar y exaltar las fortalezas de forma objetiva y de alinear las expectativas del personal con las expectativas de la naciente organización.

Finalmente, se puede aplicar este enfoque gerencial cuando las organizaciones optan por incursionar en nuevos mercados en busca de romper fronteras y hacer parte de la globalización, el coaching hace que tanto directivos, como colaboradores den lo mejor de sí tanto individual como

grupalmente para el logro de los objetivos propios y de la organización para la cual se desempeñan.

TENDENCIAS FUTURAS – HACIA DÓNDE VA EL COACHING

Del análisis realizado por Dotlich y Cairo (2002, p. 260) en relación con este enfoque gerencial, es preciso resaltar el planteamiento que estos autores hacen frente a las ocho tendencias que harán del coaching una herramienta cada vez más importante en el mundo de los negocios:

a. El “impulso del rendimiento” que requiere que haya mayor innovación y flexibilidad. Al observar los efectos que ha traído consigo la globalización, las empresas que quieran mantenerse en el mercado y lograr altos niveles de rendimiento, se verán obligadas a implementar estrategias gerenciales que les permitan afrontar los cambios y dar valor agregado a sus productos y/o servicios a través de la innovación.

b. La “personalización masiva del aprendizaje” que es una necesidad ante el fracaso de programas de capacitación generalizados. Ante la diversidad de habilidades, aptitudes y competencias de los seres humanos, cada vez se hará más necesario crear estrategias de capacitación que identifiquen y potencialicen las fortalezas de cada individuo y obtengan el mayor provecho de las mismas a través de los procesos de aprendizaje personalizado.

c. La “necesidad de catalizadores para el crecimiento” cuya vía es el mejoramiento continuo. Dentro de los procesos de capacitación y formación, es de vital importancia la orientación que puede ofrecer un coach, quien a través del entrenamiento que brinda, lleva a la persona al descubrimiento de sus mejores habilidades y expectativas en procura de su crecimiento personal y profesional.

d. Los “problemas generados por el estrés” que deben ser enfrentados efectivamente. Las altas cargas de trabajo, la obtención de rendimientos financieros, el aumento de las ventas, entre otros, han incrementado los niveles de estrés, tanto a nivel directivo como operativo; por esta razón, se

debe preparar a las personas para que asuman sus responsabilidades y actividades de forma óptima, garantizando su bienestar personal y el de la organización.

e. El “efecto de la tecnología” que requiere un liderazgo de equipos y menos control. Dados los avances tecnológicos que afronta el mundo, es necesaria la organización de equipos de trabajo de alto rendimiento conformados por líderes, cuyas acciones se realicen bajo los principios de autocontrol y regulación.

f. La “búsqueda de un trabajo significativo” que requiere una respuesta de los gerentes hacia sus colaboradores y hacia ellos mismos. En este sentido, la tendencia hacia dónde deben ir las organizaciones, es la de asignar a cada individuo aquellas tareas o actividades que al realizarlas le representen un valor significativo a su vida a y a la organización de la cual hace parte.

g. Las “nuevas expectativas de desarrollo” de los recursos humanos que obliga a la gerencia a conocer las necesidades de cada uno de ellos. Con el fin de incrementar la calidad de vida y la productividad de las personas que trabajan en una organización, los directivos deberán conocer de sus colaboradores no sólo sus habilidades a nivel profesional, sino también sus expectativas de desarrollo y crecimiento en todas sus dimensiones.

h. El “énfasis creciente en la diversidad” en el mercado global que requiere del aumento de competencias para dirigir equipos altamente heterogéneos en el ámbito laboral. Como es evidente, la salud y bienestar de los ejecutivos y colaboradores son un factor determinante a la hora de enfrentar las demandas de la globalización, por lo que el rol del coach (ya sea interno o externo) resulta de vital importancia para el logro de los resultados de la organización y de las personas que la integran.

Como podemos evidenciar, todas esas tendencias harán que el uso de esta naciente herramienta de dirección sea de gran necesidad en las empresas que entran al mercado global y requieren del desarrollo de las competencias mencionadas en nuestro análisis anterior. Por lo tanto, es importante que a la luz de esta herramienta se creen e implementen programas de capacitación que tengan un efecto multiplicador partiendo del equipo directivo hasta llegar a los colaboradores

de los niveles operativos, con el fin de ayudar a las personas y empresas a lograr sus metas y a realizar cambios personales y laborales; y por ende, estar en primera línea en el desarrollo de los negocios globales.

CONOZCAMOS EL COACHING EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO

Hoy en día, muchas empresas del sector privado, algunas de ellas muy reconocidas a nivel mundial, han incluido dentro de sus programas de desarrollo para ejecutivos y colaboradores este tipo de entrenamiento, tal es el caso de la Ford Motor Company, organización que en 1997 planteó un programa de desarrollo de liderazgo llamado Capstone que ha dado muy buenos resultados (Freas, 2001). Igualmente, se encuentra el caso de Levi Strauss, en donde se realizó la contratación de un coach para que orientara al presidente de la compañía a configurar su agenda, su visión y el equipo de trabajo que había heredado (Dotlich y Cairo 2002, p.51).

Estas organizaciones decidieron tomar esta opción, en consideración a que los ejecutivos de alto rendimiento siempre “quieren retroalimentación de cómo están trabajando y como podrían mejorar” (Freas, 2001, p.38), siendo el feedback uno de los elementos más importantes de esta filosofía. De la misma manera, se encuentran casos de organizaciones alto rendimiento como son la 3M la cual “define el coaching como una herramienta de Desarrollo de Negocios que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve” (Fuenzalida, 2010); la IBM, que se ha distinguido como una empresa que valora la relación empleado-gerente y que, con el programa de coaching busca reforzar esta relación; y Coca Cola quien por otra parte, participa en un programa que se llama ‘coaching and Feedback’ con instructores internos que facilitan un proceso de aprendizaje de conceptos al principio, para luego introducir una capacitación grupal (Fuenzalida, 2010).

Como se observa en estas organizaciones, los procesos de capacitación y desarrollo les han permitido promover y mantener culturas organizacionales de aprendizaje que consecuentemente

facilitan su éxito en un mundo global, siendo éste el objetivo de cualquier organización sin importar su naturaleza, tamaño, recursos, etc.

A continuación, se presentarán tres casos particulares, con el fin de conocer las experiencias en el sector privado y los beneficios que ha traído la aplicación de esta herramienta. Dichos casos se aplican a tres organizaciones muy reconocidas en el país e incluso a nivel internacional, las cuales han implementado esta técnica con el fin de permanecer en el mercado y afrontar de mejor manera la dinámica del mismo dentro del contexto de la globalización:

- ***FritoLay***

Esta compañía hasta hace un tiempo trabajaba en un estilo de dirección de poca participación, orientado a la tarea, muy vertical y funcional, focalizado en ganar el mercado; sin embargo, con el paso del tiempo se dio cuenta de que esta estrategia no era suficiente para el crecimiento sostenido a largo plazo, por lo que decidió realizar un cambio organizacional, basando su estrategia en el establecimiento de cuatro ventajas competitivas que los hacen diferentes y exitosos en el mercado:

1. Sus marcas son las favoritas.
2. Son “dueños de la calle”, dominan el punto de venta.
3. Excelencia operativa, tener productos superiores, bajos costos y gastos.
4. Ser un buen lugar para trabajar.

Estos programas se sustentaron en un proceso de transformación de líderes consistente en alinear la visión, la organización, los valores y la cultura. La identidad, el sentido de pertenencia y los valores de los trabajadores también comenzaron a trabajarse de manera significativa.

Es importante resaltar, que el proceso parte del interés que manifiesta la alta gerencia en sus colaboradores, donde incluso el Presidente de la organización se reúne todas las semanas con un grupo de empleados al azar para aclarar dudas y solucionar inquietudes; con el fin de que a partir

del desarrollo de las competencias individuales y de equipo se formen líderes en la organización que contribuyan activamente al logro de excelentes resultados.

Como se observa, comenzaron a trabajar en pro de una administración ágil, ligera, flexible, orientada a los procesos, al cliente y al distribuidor, creando estrategias de desarrollo de capital humano y de transformación cultural que demuestran que no solo las grandes estrategias, en las que se invierten grandes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzo, arrojan resultados significativos; es decir, que a través de acciones sencillas como son las labores del día a día, se pueden modificar conductas y dar los primeros pasos en los procesos de cambio de cultura organizacional (www.gestionhumana.com, 2005).

- *Sofasa*

A partir del año 2007, la ensambladora de automóviles Sofasa, desarrolló una serie de políticas que contribuyeron a la mejora del clima laboral, lo que la hizo acreedora durante dos años consecutivos del premio “Mejor Sitio para Trabajar”, como parte de la estrategia la gerencia de recursos humanos implementó nuevas políticas de capital humano, el balance vida-trabajo, la participación constante de los trabajadores en la mejora de políticas y procesos y la formación de sus líderes.

Dentro de las políticas establecidas por recursos humanos se encuentran: la motivación fuerte sobre el personal o colaboradores, el acompañamiento directo con ellos, el reconocimiento de todos los esfuerzos que hacen, el permitir que los trabajadores participen en la generación de ideas y cambios y dar la oportunidad de que a través de sus ideas la compañía pueda promover y cumplir con la filosofía de mejoramiento continuo.

Como resultado de la implementación de este sistema orientado a la motivación, se destacan logros como la consolidación del SIR (Sistema Integral de Relaciones), que establece que el superior es jefe y responde a todas las inquietudes, necesidades, brinda orientación, formación, acompañamiento, hace reconocimientos y facilita que las ideas de los trabajadores puedan ser tomadas en cuenta en pro del mejoramiento de la compañía; así como, la preocupación por el

bienestar de los trabajadores y la consolidación de los esquemas de participación (Sistema Kaizen y Sistema de Ideas y Sugerencias - SIS).

De lo anterior, se puede evidenciar que a partir de la creación de espacios para que las personas planteen sus conocimientos, inquietudes y sugerencias, se pueden lograr transformaciones de calidad en las organizaciones (www.gestionhumana.com, 2007).

- ***Microsoft Colombia***

Esta organización es reconocida por su flexibilidad en los horarios, el compromiso de sus empleados, los bajos niveles de rotación y una gestión ejemplar en lo relativo al balance vida-trabajo. El énfasis en la importancia de la gente es constante; tanto así, que las estrategias de responsabilidad social de la empresa tienen la participación directa de los empleados y sus familias, donde involucran no solo esfuerzos sino aportes monetarios.

En los últimos años, la organización ha presentado un crecimiento acelerado de tal forma que en el año 2006 fue reconocida como la mejor subsidiaria de América Latina y en el año 2005 ganó el premio al mayor crecimiento en ventas de la región. En buena medida, esto obedece al excelente clima laboral de la empresa, que se ha logrado gracias a las políticas constantes de desarrollo que involucran a los colaboradores y sus familias.

El objetivo es conseguir el equilibrio entre vida – trabajo, el cual está ligado a una cultura orientada a la obtención de resultados, en la cual es importante entender a las personas dentro de un ambiente de alta exigencia, pero como seres integrales que tienen otros aspectos por atender en su vida y donde el tiempo y el lugar de trabajo se convierten en factores secundarios (www.gestionhumana.com, 2007).

Una vez observadas y analizadas las experiencias y resultados de la aplicación de este enfoque gerencial, describiremos a continuación cómo hasta ahora las organizaciones del sector público en Colombia, están incursionando en la implementación de esta valiosa herramienta.

EL COACHING Y SUS INICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO

El uso de esta herramienta en el sector público no ha tenido la misma difusión y aplicación que en el sector privado, dadas las condiciones normativas, estructurales, políticas, sociales y económicas que afectan el diseño, desarrollo y ejecución de los diversos planes y programas en este sector.

Sin embargo, a nivel internacional, se han dado algunas prácticas de este tipo de entrenamiento y en particular trataremos el siguiente caso que se realizó con la subdirectora de una institución estatal, quien a través de este proceso encontró que el desempeño de su rol no tenía los alcances deseados en relación a la comunicación y a la retroalimentación de sus colaboradores. Este modelo de aprendizaje le ayudó a que pudiera clarificar su rol, definir sus propias metas gerenciales y definir las acciones que iba a tomar para alcanzar esas metas. Con el avance de las sesiones, la gerente ratificó que este enfoque hacia las personas, además de su enfoque a la obtención de resultados, tenía que ver con la organización del tiempo. Obviamente, su acercamiento a sus colaboradores para retroalimentarlos se reflejó en el aumento de la productividad de su gerencia y por ende de la organización.

Aunque en Colombia aún esta práctica es muy incipiente, algunas organizaciones han comenzado a interesarse en el tema dadas las ventajas competitivas que se han evidenciado en el sector privado, tal es el caso de la Superintendencia de Servicios Públicos, quien en el segundo semestre del presente año iniciará su proceso a través del desarrollo por competencias y la implementación del coaching ejecutivo.

Por otra parte, hay otras entidades que ya han avanzado en la implementación de dicha herramienta como es el caso de la Secretaría Distrital de Hacienda, quien a través de la Resolución No. SDH-000185 del 20 de junio del 2007 reglamentó sus programas educativos y de capacitación, dirigidos hacia los servidores de la Entidad, los cuales incluyen la ejecución de actividades asociadas al coaching gerencial.

La base del proceso de coaching en esta Entidad es el establecimiento del plan anual de capacitación y desarrollo integral, el cual a través del diagnóstico de necesidades, establece unas estrategias de capacitación orientadas tanto a nivel general como al desarrollo de competencias y habilidades gerenciales.

Para el año 2010, la Entidad, dentro del subprograma de desarrollo de competencias gerenciales y equipos de alto rendimiento, tiene planeado la realización de actividades de capacitación como coaching dirigido a los Directivos y la implementación de la segunda fase para el afianzamiento de los equipos de alto rendimiento con el fin de evaluar, realizar el seguimiento y ajustes necesarios para mejorar las debilidades detectadas en la fase anterior.

Por lo anterior, podemos decir que aún en organizaciones donde los cambios son difíciles, como son las empresas del Estado, el coaching gerencial aporta claridad sobre los roles gerenciales y la capacidad de apoyar a personas y a equipos, en pro del desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

El coaching empresarial potencializa las aptitudes, habilidades y conocimientos de los gerentes, en pro de un mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores, la eficiencia de los procesos de trabajo y la eficacia de sus acciones con base en las metas propuestas.

Este enfoque gerencial se encuentra estrechamente ligado con procesos de cambio, ya que es el descubrimiento de una mejor manera de hacer las cosas; en este sentido, resulta más fácil la implementación del mismo en las organizaciones del sector privado ya que tienen una mentalidad abierta al cambio. No obstante, llama la atención que el sector público está sujeto a cambios de gobierno, políticas y estrategias; sin embargo, la gente vinculada a las organizaciones del sector público se acostumbran a la forma en que se realizan las actividades normalmente, sujetos a normas y procedimientos, generándose una mayor resistencia al cambio.

Las organizaciones de hoy en día, determinan los objetivos de la gestión y generan las estrategias para el logro de las mismas, a través de los líderes de los procesos y procedimientos, entendiéndose que el Líder no es en todos los casos el Jefe de grupo o dirigente de la organización; de esta forma, en el sector público, esta herramienta permite identificar líderes y hacer que éstos se vean como motor de la organización, así como la conciliación de sus metas personales con las de la organización, siendo éste un efecto positivo en las organizaciones ya que un líder comprometido con su objetivo garantiza la continuidad de los proyectos independientemente de los cambios que se puedan presentar, incluso hace que estos jueguen a favor del proyecto.

En las organizaciones del sector público es frecuente ver el bajo nivel de cohesión entre los miembros de la organización, debido a que no se estimula el trabajo en equipo y se señala como grupo al conjunto de personas que pertenecen a una misma área funcional, independientemente

de que sus roles sean distintos y trabajen en forma independiente; la aplicación de esta metodología busca la generación de equipos de alto rendimiento en donde todos los miembros del equipo aportan desde su rol lo mejor de sí para el logro de los objetivos.

El mundo empresarial necesita reconocer como elemento vital de un negocio u organización al recurso humano, las personas son el principal valor que tienen las empresas y por ello, los gerentes de las organizaciones deben invertir sus mejores esfuerzos en el desarrollo de las personas, este ha sido el punto de partida en las organizaciones del sector privado, el acompañamiento y apoyo en el descubrimiento y exploración óptima de las habilidades y conocimientos y en los pocos casos de aplicación del sector público, se observa que el procedimiento parte de la reglamentación y luego llega a la programación de las jornadas y la selección del personal.

En todo tipo de organización se viven presiones, altas cargas de trabajo y manejo de responsabilidades y conocimientos, por lo que las sesiones de coaching pueden ser de gran ayuda en ese tipo de situaciones, ya que es una buena solución para efectos de optimizar el clima organizacional y aspectos psicosociales en el trabajo como son el estrés, cansancio, fallas en la distribución de las labores, etc.

De igual manera, es preciso destacar que el tiempo ha demostrado que la educación y la capacitación tienen mayores niveles de éxito cuando se realizan de manera personalizada, ya que cada individuo tiene habilidades y conocimientos distintos que deben ser direccionados según las personas, este es el espíritu del coaching: el acompañar al otro en su proceso de educación y hacer del individuo capacitado un ser mejor cada día, y más aún satisfecho consigo mismo en todo sentido.

Finalmente, de acuerdo con los casos presentados sobre la implementación del coaching en el sector privado y sector público, se observa que los elementos conceptuales para la aplicación de esta herramienta son los mismos: la conformación de verdaderos equipos de trabajo de alto rendimiento, alineación y sincronía entre las metas personales con las de la organización; descubrimiento y potencialización de las mejores habilidades de las personas, entre otros; por lo

que se concluye que la aplicación de este enfoque en el sector público es viable y sus resultados son igualmente efectivos en comparación con los del sector privado, ya que permite armonizar los ambientes y metodologías de trabajo, asumir nuevos retos y compromisos con la alta dirección, conocer mejor a las personas que integran la empresa, identificar sus fortalezas y trabajar con ellas a favor de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Goleman, D., Boyatzis, R., y MacKee, A. (2002). El Líder Resonante Crea Más.

España: Random House Mondadori S.A.

Joan Payeras, (2006) Coaching y Liderazgo, Editorial: Díaz de Santos

Lyons, L. (2001). El Coaching en el Corazón de la Estrategia. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, México: Pearson Education.

Belasco, J. (2001). El momento del Coach-liderazgo en coaching. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts.), La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, México: Pearson Education.

Dotlich, D., y Cairo, P. (2002). El Entrenamiento en Acción. Argentina: Paidós.

Freas, A. (2001) Coaching para ejecutivos en busca de resultados empresariales. En Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (Edts), Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo, México: Pearson Education.

Fuenzalida, R. Coaching y Liderazgo. Portal del coaching, la referencia del coaching. Recuperado el 5 de julio de 2010 de <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/columna.htm>

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Coaching práctico en el trabajo. España: McGraw-Hill.

Gautier, B., y Vervisch, M. (2001). Coaching directivo para el desarrollo profesional de las personas y equipos. Madrid: OBERON.

Action Group, Education and Consulting. Sin autor identificado. (s.f.). Recuperado el 5 de julio de 2010 de http://www.actiongroup.com.ar/coaching_gerencial.htm

FritoLay, ejemplo de transformación cultural, Sin autor identificado. (s.f.). Artículo publicado el 12 de mayo de 2005. Recuperado el 15 de junio de 2010 de <http://www.gestionhumana.com>

Sofasa, el mejor sitio para trabajar en Colombia, de nuevo. Por Juan Camilo Gómez - gestionhumana.com. Artículo publicado en el año 2007. Recuperado el 15 de junio de 2010 de <http://www.gestionhumana.com>

Microsoft, la fórmula del balance vida-trabajo. Por Juan Camilo Gómez - gestionhumana.com. Artículo publicado en el año 2007. Recuperado el 15 de junio de 2010 de <http://www.gestionhumana.com>